

## Типология диверсификации производства в планировании стратегического развития промышленной компании

© 2010 В.М. Петров

Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов  
E-mail: karlik@fines.ru

Рассматривается сущность процесса диверсификации производства на промышленном предприятии. Предложен новый подход к определению типов диверсификации.

*Ключевые слова:* диверсификация производства, стратегическое развитие промышленных предприятий, расширение ассортимента продукции, типы диверсификации.

Одним из направлений стратегического развития промышленных предприятий является диверсификация производства, под которой понимается расширение ассортимента выпускаемой продукции. Такое расширение позволяет предприятиям нивелировать рыночные колебания и повышать уровень финансовой устойчивости и стабильности. Данный подход широко распространен в теории и практике управления, однако его нельзя признать достаточно полным, отражающим многофакторный характер диверсификации.

В теории управления известны три типа диверсификации, особенности которых очерчены ведущими представителями мировой научной школы - И. Ансоффом, Д.Т. Райтом и др. В числе этих типов представлены: диверсификация, связанная с изменением потребностей; диверсификация, связанная с выходом промышленной компании (ПК) на новый рыночный сегмент; диверсификация как переход в область, не связанную с текущей деятельностью предприятия.

Данная типология, указывая на существенные особенности форм (типов) диверсификации, недостаточно точно определяет их отличия. Представляется целесообразным внести в нее следующие изменения:

1. Диверсификацию, связанную с изменением потребностей, целесообразно называть технологической диверсификацией. При этом следует иметь в виду, что сам термин "диверсификация" предполагает "расширение". Таким образом, о технологической диверсификации можно говорить только в том случае, если новая технология (технологии) используется параллельно с традиционной.

2. Второй из рассмотренных типов диверсификации следует охарактеризовать, как рыночную (маркетинговую) диверсификацию. Она проявляется только при выходе ПК на новые

рынки (или сегменты) с новым товаром или услугой. Выход на новый рынок с географической точки зрения не может считаться диверсификацией, так как он сопровождается простым расширением традиционного производства или заменой одного традиционного географического рынка на другой.

3. Третий тип - конгломератная диверсификация. Ее правомерно называть системной (а также видовой), так как она охватывает все стороны возможных изменений и все факторы диверсификации, рассматриваемые данной типологией (в авторской трактовке: рыночной, технологической и продуктовой).

Из сказанного вытекает, что понятие диверсификации, по сути своей, сводится к оценке уровня разнообразия производимой ПК продукции и используемых при этом ресурсов: материалов, технологий, оборудования, знаний и т.п. Оно тесно связано с такими категориями, как специализация, концентрация, комбинирование, интеграция, кооперация. Реальная диверсификация промышленного бизнеса и выпускаемой им продукции есть, по сути, некое качественное состояние производителя, выгодное самому предприятию, потребителю его продукции, наконец, всей национальной экономической системе. Производитель за счет диверсификации снижает риски, стабилизирует и улучшает финансовое положение; потребитель - получает расширенное предложение высококачественных товаров, соответствующих структуре спроса.

Но современная диверсификация - это не просто расширение рыночного предложения со стороны ПК, это расширение гаммы предлагаемых рынку товаров, свойства которых основаны на последних, передовых научно-технических идеях. Диверсификация, основанная на освоении выпуска устаревших товаров, обречена на неудачу.

Рассмотрим более глубоко вопрос о типологических формах диверсификации. Расширение

рыночного предложения со стороны ПК естественным образом порождает вопрос о ее технологических возможностях. В таких случаях говорят о технологической диверсификации, т.е. о расширении технологических возможностей производства более широкой, чем ранее, совокупностью. При этом необходимо поставить вопрос о результате диверсификации - новом товаре и его отношении к ранее производимым. Суть вопроса заключается в следующем: для какого рынка предназначен новый товар, традиционного для данной ПК или нового для нее? Представляется очевидным, что если новый продукт выпускается для нового по отношению к ПК рынку, можно говорить о рыночной диверсификации.

Диверсификация деятельности может быть полной или системной, когда планируется и осуществляется диверсификация продукции (расширяется число позиций в товарной линейке), расширяются технологические возможности (технологическая диверсификация), позволяющие выпускать расширенную товарную линейку, и, наконец, когда новый товар предназначен для нового сегмента рынка или нового рынка, выход на который ПК должна освоить, т.е. обеспечить рыночную диверсификацию (маркетинговая диверсификация).

Рассмотрим различные соотношения трех основных характеристик системной диверсификации, которую можно назвать и диверсификацией деятельности производственной компании. Следует подчеркнуть, что в отличие от репрофилирования или изменения специализации, диверсификация подразумевает сохранение профиля как минимум отраслевой (подотраслевой) специализации, а также сохранение традиционных видов продукции, технологии, рынка. Для действующего предприятия диверсификация деятельности со стратегической точки зрения - это приобретение новых возможностей при сохранении достигнутого. Данное утверждение не означает консервацию традиционных продуктов, технологий и рынков. Традиционные направления деятельности должны претерпевать изменения, модернизироваться. Модернизация должна осуществляться наряду с процессом диверсификации, являться составной, взаимосвязанной с ним частью стратегии. Между модернизацией традиционного направления деятельности ПК и направлением ее диверсификации может осуществляться как прямая, так и обратная связь. Накопленный предприятием потенциал является, как правило, основой диверсификации, особенно в том случае, если диверсификация осуществляется на инновационной основе. При этом равнозначными оказываются все стороны данного по-

тенциала: научно-техническая, технологическая, маркетинговая, финансово-экономическая, организационная. Осуществленная диверсификация, тем более системная и с высоким уровнем инновационности, может открыть новые научно-технические и технологические возможности для повышения качества традиционной продукции, снижения ее себестоимости, повышения эффективности деятельности ПК на традиционном рынке.

Учитывая вышеизложенное, представляется правомерным охарактеризовать диверсификацию, основанную на накопленном потенциале и приводящую к приращению этого потенциала, как развивающую диверсификацию. Ее успешное осуществление позволяет модернизировать и архитектуру ПК: оргструктуру, методы, процессы управления и др.

Характеризуя развивающий тип диверсификации, необходимо отметить и ее вариативность. Так, ее полностью завершенный системный вариант заключается в расширении рыночного предложения (выпуске новых товаров), внедряемого на новые рынки или их новые сегменты, но с использованием ранее освоенных технологий и накопленных научно-технических знаний и навыков, что и является отправной точкой, своеобразной стартовой площадкой при выборе направления диверсификации. Как правило, при развивающей диверсификации новые продукты не выходят ни за рамки базовых технологий, ни за рамки традиционного рынка. Меняется лишь сегмент уже освоенного рынка. Данное замечание подтверждается практикой ПК, опытом работы станкостроительных, приборостроительных и других производственных компаний. Так, например, не ощущая должной динамики развития рынка металлорежущего оборудования, станкостроители начинают осваивать более динамичный сегмент рынка деревообрабатывающего оборудования, не покидая традиционного сегмента, не меняя ни профиля, ни отрасли. Авиаприборостроители осуществляют попытки освоить новые сегменты рынка приборов, но для других, не авиационных видов транспорта: железнодорожного, водного и т.п. Для осуществления таких "переходов" используются накопленные ранее научно-технические и технологические возможности, естественно, с необходимым их дополнением, но, как правило, без применения масштабных принципиально новых научно-технических знаний и технологий. Технологическое развитие в рамках развивающей диверсификации осуществляется путем дополнения станочного парка, создания специализированных производственных участков и в основном за счет развития внешней кооперации.

Следует отметить, что для развивающей диверсификации характерны относительно невысокие финансовые вложения, как в части самофинансирования, так и по привлечению заемных средств. Это является дополнительным обоснованием для следующего утверждения: повышение эффективности функционирования на основе развивающей диверсификации может сформировать вектор стратегического развития для подавляющего количества средних и многих крупных промышленных компаний, деятельность которых основана на интеллектуальном потенциале и высоком уровне создаваемой добавленной стоимости. Данный вывод никоим образом не отрицает использования в практике стратегического развития и других типологических форм диверсификации. В частности, такого ее типа, который может быть идентифицирован как вспомогательный.

Вспомогательный тип диверсификации - развитие непрофильного производства продукции и (или) услуг значительно меньшего масштаба, чем профильное, создаваемого на существующей (но используемой с низкой эффективностью) материальной базе. Вспомогательная диверсификация нуждается в незначительном по отношению к оборотам и прибыли ПК объеме инвестиций, обеспечение которого возможно путем самофинансирования или инвестирования заемных средств с относительно низкой степенью риска. Данный тип диверсификации должен основываться на недостаточно используемых активах ПК, таких, например, как земля, здания и сооружения, коммуникации. Главная задача такой диверсификации - превращение владения указанными активами из убыточного в прибыльное. Организуемая на их базе хозяйственная деятельность может быть никак не связанной с основной деятельностью и носить непрофильный характер.

На практике встречаются варианты расширения рыночного предложения в пределах традиционного для компании рыночного сегмента, и это рассматривается как стратегия.

Можно ли данную стратегию считать диверсификацией в полном смысле? Такое расширение рыночного предложения не открывает для ПК ни новых рынков, ни даже новых сегментов на уже освоенных рынках. Успех в использовании этого принципа расширения рыночного предложения зависит от темпов развития соответствующего сегмента рынка. Если рынок будет развиваться, то спрос найдут все виды предлагаемой продукции, работ и услуг. Если же он окажется в стадии стагнации, то спрос упадет на все виды предложений. С этих позиций, увеличение рыночного предложения в своем сегменте

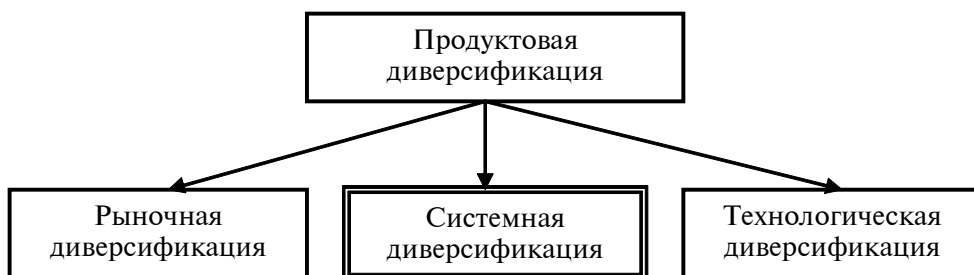
рынка вряд ли позволит достигнуть той эффективности, ради которой осуществляется диверсификация. Однако производственная компания, которая расширяет свое рыночное предложение, все же располагает большей вероятностью увеличения доходов по сравнению с теми компаниями, которые предлагают рынку расширенный ассортимент продукции.

Некоторые авторы, исследуя вопрос о расширении рыночного предложения в своем сегменте, предлагают рассматривать его как расширение ролевых функций, выполняемых той или иной ПК в рамках конкретного сегмента рынка. Расширение ролевых функций (из их конечного перечня) следует признать, по крайней мере, первым шагом к диверсификации, так как освоению подлежат не только виды продукции, работ и услуг, но и элементы других технологий. В принципе, это "зачаточная" форма диверсификации, наиболее простой ее вид, но и ее применение способно улучшить финансовые характеристики функционирования ПК. Такой тип диверсификации может быть назван функционально-ролевым, т.е. таким, в основе которого лежит расширение ролевых функций производственной компании на занимаемом ею сегменте рынка в пределах конечного перечня этих функций.

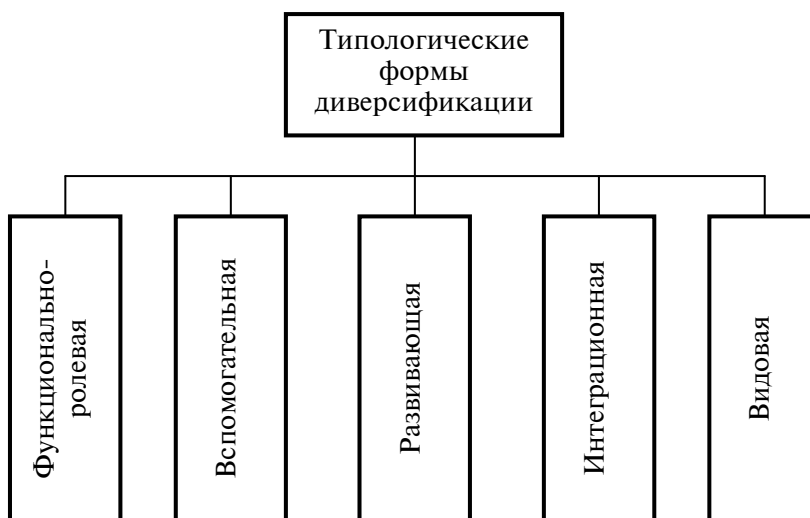
Наряду с рассмотренными выше типами диверсификации, существует и еще один, который можно идентифицировать как интеграционную диверсификацию. Этот тип возникает при развитии разнообразия продукции за счет осуществления вертикальной интеграции.

"Высшей" формой диверсификации можно назвать такую, при которой ПК ведет несколько независимых, сопоставимых по размеру и значимости видов деятельности, относимых как к разным отраслям промышленности, так и к различным отраслям и сферам хозяйственного комплекса. Например, если ПК одновременно занимается производством стройматериалов, животноводством, металлургией и т.д., т.е. охватывает несколько совершенно различных видов деятельности, она осуществляет диверсификацию, которую можно назвать видовой (межвидовой). Именно она представляет из себя системную диверсификацию, при которой параллельно производятся совершенно различные продукты, предназначенные для по сути не связанных между собой рыночных сфер, с использованием принципиально различных технологий.

Обобщая вышеизложенное, важно подчеркнуть, что к основным характеристикам (факторам) диверсификации, на основе которых можно определить ее типологические формы, относятся те, что представлены на рис. 1.



**Рис. 1. Основные характеристики (факторы) системной диверсификации**



**Рис. 2. Типологические формы диверсификации**

Соотношение указанных факторов позволяет выделить пять типологических форм диверсификации, расставляя которые слева направо и от простого к сложному, можно получить схему, отраженную на рис. 2.

Представленная типология характеризует все основные направления диверсификации промышленной компании. Ее применение в системе стратегического управления позволит компаниям эффективно использовать дополнительные резервы формирования устойчивых рыночных позиций.

*Поступила в редакцию 08.04.2010 г.*